الموضوع: مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف إدارة المعرفة

بلقوم فريد- جامعة وهران د/ لعرج الطاهر – جامعة وهران.

الملخص:

يعتبر المجتمع المعاصر مجتمع أكثر تعلم و أكثر توجه نحو اقتصاد معرفة، بحيث يتطلّب مبادئَ جديدة للإدارةِ وكذلك مهارات بصورة جعلت الخبراء يتوقعون أن تكون المعرفة- التي يمكن من خلالها تصنيع المنتجات ذات الميزة الإبداعية innovative products و تحسين طرق الإدارة- أحد الأسباب الرئيسية في تباين اقتصاديات الدول، ولو نتفحص السياق التاريخي لظهور إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة و كذلك الأسس التي يرتكز عليها المفهومان وأهدافهما، لوجدنا تشابها جعل تفكير الباحثين ينصب حول إيجاد نموذج يجمع بينهما من أجل تفعيل الأهداف المرجوة.

الغرض الرئيسي لهذه المداخلة هو الكشف عن مدى ارتباط إدارة الجودة الشاملة مع إدارةِ المعرفة و العناصر التي تحكم هذه العلاقة من خلال تسليط الضوء على المبادئ المشتركة و إيجاد النموذج المشترك المناسب.

Résumé :

La société contemporaine est une société plus orientée vers une économie du savoir, qui exige de nouveaux principes de gestion ainsi que les compétences dans la mesure où les experts s'attendent la connaissance – dont la source de création de produits innovants et l'amélioration des méthodes de management - une des principales causes de divergence des économies. Si l'on examine le contexte historique de l'émergence de la gestion de la qualité totale et la gestion des connaissances, ainsi que leurs principes et leurs objectifs, nous découvrions des similarités nécessitant la recherche d'un modèle combine les deux afin d'atteindre les objectifs prévus.
L'objectif principal de cette communication est de révéler la mesure dans laquelle se situe la relation entre TQM et la gestion des connaissances et les éléments qui contrôlent cette relation en mettant en évidence les principes communs et le modèle d'articulation adéquate.

مقدمة:

ينظر لإدارة الجودة الشاملة كهدف تريد المؤسسة الوصول إليه، من خلال تعبئة جميع العمليات و الموارد المتوفرة وجعلها في إطار مناسب قابل للتطبيق، لكن من جهة أخرى يمكن لTQM أن تكون وسيلة لتحقيق هدف أخر،أجمعت الدراسات الحديثة على أنَ هذا الهدف يتمثل في تحقيق عمليات إدارة المعرفة.

إنَ البحث عن تصور لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتأثيراتها على إدارة المعرفة يتطلب بناء إطار نظري يدرج مبادئ المفهوم الأول المتمثلة في: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، المعلومات والتحليل، إدارة العمليات، الموارد البشرية، التركيز على الزبون، و إيجاد الروابط التي من خلالها تتمكن المؤسسة من خلق ،نشر و تطبيق المعرفة، باعتبارها الركيزة الأساسية لتحسين الأداء ، خصوصا في اقتصاد يتميَز بتغير مستمر في بيئة المؤسسة.

من هذا المنطلق، كان محور دراستنا هو تأسيس نموذج يجمع بين المفهومين، و تبيان أوجه التطابق بينهما، من خلال التطرق للعناصر التالية: مفهوم دارة المعرفة، مفهوم دارة الجودة الشاملة و نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة.

1) إدارة الجودة الشاملة:المفهوم الحديث للإدارة الحديثة.

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبدأت بتطبيقها العديد من التنظيمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، وأسباب رضا الجمهور، وقد حققت المؤسسات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل: اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، وفرنسا، وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمؤسسات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة[1].

وكنتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم، ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به، وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه، وقد طرحت تعاريف كثيرة لهذا المفهوم، وأصبح لكل

تعريف مفهوم ومعنى يعكس وجهة نظر الباحث، إلا أن ذلك لم يؤثر و لم يغير مفهوم ومعنى إدارة الجودة، ويقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً للجودة الشاملة هو أنها " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء[2].

2) فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة و السريعة و الفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، و بالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء ، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية مهاراتها التسويقية.

و يعتمد التميز في الأداء من مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة ، إذ يؤكد خبير الجودة **Arthur D- little** وفق دراسة قام على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير دو دلالة على قدرتهم التنافسية فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم و درجة تميزهم، و لا يتحقق التمايز إلا إذا عمَ الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات و المخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

يمكن للمؤسسة أن تتمايز عندما تتفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة:

- **التكلفة الأقل، الجودة، الوقت والمرونة.**

باعتبار أن **التكلفة الأقل** نتاج للتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم ، و تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض الأسعار، **أما الجودة** فالزبون عند اتخاذه لقرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب، و في عالم اليوم زاد الاهتمام بعنصر **الوقت** الذي أصبح بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات، ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاثة أبعاد: وقت (التسليم السريع– التسليم في الوقت المحدد – و سرعة التطوير)، أما العنصر الرابع المتمثل في **المرونة** فيقصد به مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية و عمليات الطلب ، و هكذا فإنَ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية.

فالتحسين المستمر و التركيز على تدريب و تطوير المهارات و استخدام الأساليب الإحصائية و الحاسوبية في عملية الفحص ومطابقة الجودة فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء و ليس معالجتها من شأنه الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم و درجة الموائمة ، و تمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج و نجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية ، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية.[3]

3) مفهوم المعرفة و إدارة المعرفة:

تشترك مع المعرفة بعض المفاهيم بصفة شكلية فقط، وتختلف عنها جذريا من حيث المضمون و نقصد بذلك: البيانات و المعلومات.

البيانات: هي مجموعة من الحقائق يتم التعبير عنها كميًا وكيفيًا، في حين أن" المعلومات "هي بيانات تمَ تجهيزها ومعالجتها بطريقة ما بغرض الاستفادة منها، وعلى هذا الأساس فالمعرفة هي الناتج المباشر لفهم محتوى المعلومات مما يضيف لها قيمة يمكن أن تسهم في زيادة فعالية صنع القرارات[4].

تكتسب المعرفة في عمليات إدراكية معقدة هي : الحس ، التعلم، التواصل ، التداعي، و التعليل .و لفظ المعرفة يستخدم أيضا بمعنى الفهم الواثق لموضوع من الموضوعات إلى جانب القدرة على استخدامه في غرض محدد.[5]

4) دورة حياة إدارة المعرفة: تشمل المراحل التالية[6]:

❖ **إنتاج المعرفة**: إنَ عملية إنتاج أفكار إبداعية جديدة لا تعني دائما الحصول على معرفة مفيدة والتوصل إلى ابتكارات، ولذلك فإنَ أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة هي زيادة نسبة الأفكار الإبداعية التي يمكن تحويلها إلى ابتكارات وتقديم حلول مفيدة للمشكلات، وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

اقترح Takeuchi&Nonaka النموذج التالي لإنتاج المعرفة:

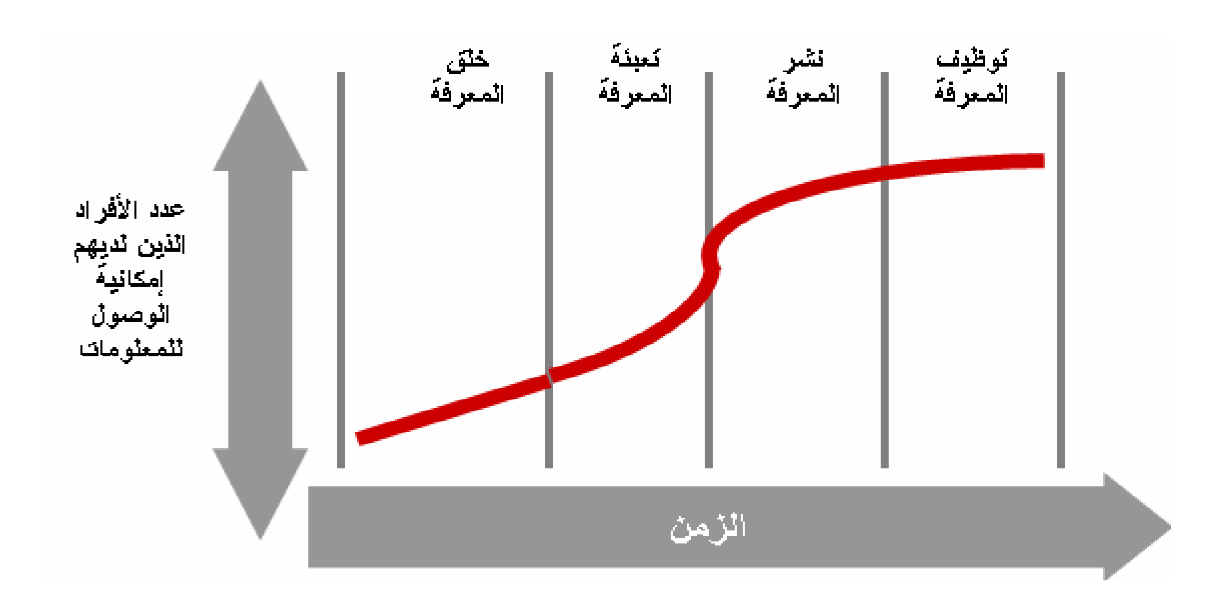
الشكل (01) نموذج Takeuchi&Nonaka [7]

	to	
	Tacit Knowledge	Explicit Knowledge
Tacit Knowledge	Socialization	Externalization
Fromm		
Explicit Knowledge	Internalization	Combination

- الاشتراكية Socialization: و التي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية، هي من بين الإشكال الأسهل لتبادل المعرفة لأنها تنتقل بصفة عفوية عند كل موضع في العمل، لكن المعرفة تبقى في هذه الحالة في عقول المشاركين فيها و من الصعب توثيقها.
- التوضيحية Externalization: من الضمنية إلى الصريحة بحيث تأخذ شكل مفاهيم و نماذج تسَهل من نقلها والاشتراك فيها.
- التجميعية Combination: وهي التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما في المدارس والكليات.[8]
- الداخلية Internalization: و التي تؤكد على التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

- **مرحلة تعبئة المعرفة:** ويستمر فيها تنقيح المعرفة التي تم التوصل إليها مع محاولة إضافة قيمة لها، وهنا تحتاج المؤسسة إلى إيجاد طريقة لتكريس وتعبئة المعرفة والمحافظة عليها، والهدف الأساسي في هذه المرحلة هو بناء شبكات أعمال غير رسمية يتم من خلالها نقل المعرفة داخليا بين الأفراد من خلال الخبرة والممارسة العملية.
- **مرحلة الانتشار:** تسعى المؤسسات في هذه المرحلة إلى نشر ما لديها من أفكار ومعرفة للآخرين، خاصة العملاء مع دعوتهم لاستخدامها ومحاولة بيع هذه الأفكار لأكبر عدد ممكن من المستفيدين، فالأفكار عند هذه المرحلة لا يمكن الاحتفاظ بملكيتها ومن السهل تقليدها، ولذلك يجب على المؤسسة أن تركز على مجالات استخدام يمكن أن تحقق فيها قدرًا أكبر من التميز عن المنافسين، فالعديد من الأفكار مثل إدارة الجودة الشاملة قد تم نقلها عبر العديد من المنظمات الاستشارية، ولكن تمَيز فيها هي فقط تلك المؤسسات التي نجحت في التركيز على قطاع معين كانت فيه متميزة عن الآخرين.
- **توظيف المعرفة:** تتعلق هذه المرحلة بإدارة ما هو متاح من معرفة مفهومة جيدا لدى الأفراد في المنظمة، وقد تتجه بعض المنظمات في هذه المرحلة إلى عدم فعل أي شيء عل اعتبار أن المعرفة متوافرة ومتاحة للجميع . ولكن في الحقيقة توجد العديد من الفرص التي يمكن من خلالها استخلاص قيمة جديدة من هذه المعرفة وذلك عن طريق إعادة التفكير فيها، والتوصل إلى أفضل الممارسات فى توظيفها، مع العمل المستمر على تحديثها وجعلها أيسر وأسهل استخداما.


الشكل (02) مراحل دورة حياة المعرفة[9]



و في نفس السياق يهدف نموذج **FRIM**[10] لضمان الكفاءة والاتساق بين النشاطات الأربعة من خلال:

1. الاستشراف (F)Foresight: تصور مسار المتطلبات الرئيسية للتقنيات المستقبلية بتحليل العمليات و تصور السيناريو في ظل التغيرات المستمرة لاقتصاد المعرفة.

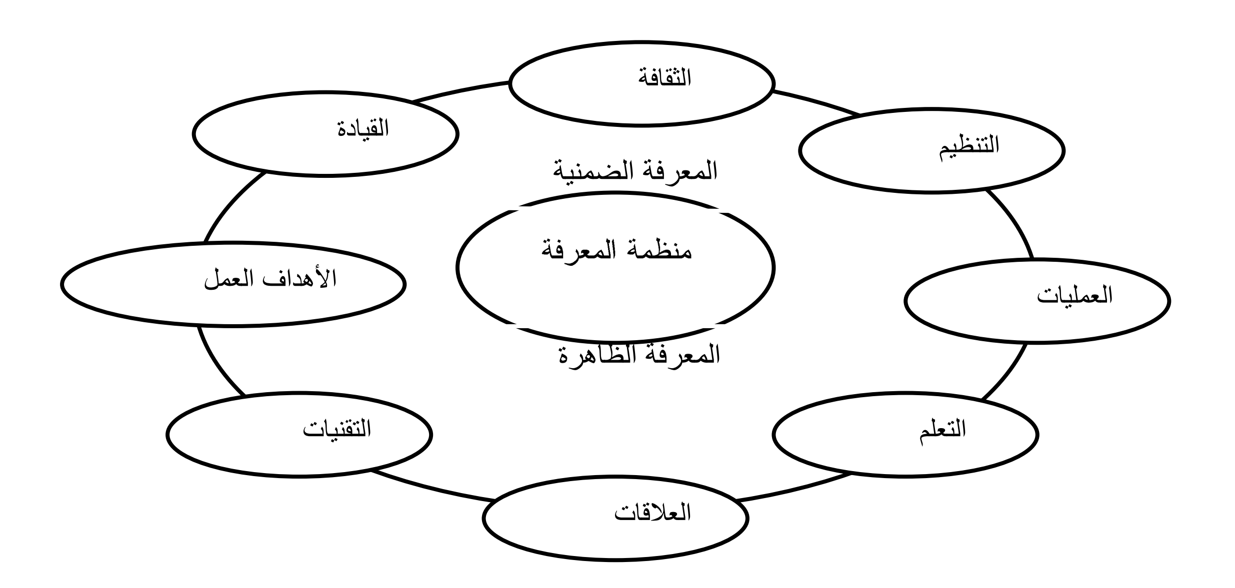
2. التخطيط (R)Roadmapping: قيادة مجموعة العمل لفحص وتخطيط التقنيات المستقبلية و تأثيراتها المتوقعة على العمل.

3. التطبيق Implementation (I): تنسيق الجهود وتطوير خطط الأولويات، تحقيق الحد الأقصى من الأهداف مثلا: تخفيض تكاليف المنتجات و الخدمات الجديدة، تطوير نماذج العمل من أجل الوصول لأفضل الممارسات.

4. المراقبة Monitoring (M): تقييم نتائج عملية الإبداع، هذا النشاط متعلق بأسر المعرفة وخصوصا في اختيار الحقول الإستراتيجية.

5) مكونات إدارة المعرفة:

شكل (03) مكونات إدارة المعرفة[11]



من الشكل (03) تتضح معالم ومكونات إدارة المعرفة، وفيما يأتي إيجازاً لكل منها:

- **أهداف العمل** : هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمـــل ، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة ، وتقييم نجاح المؤسسة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة .
- **القيادة** : تلعب قيادة المؤسسة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال دعمها ومشاركتها الفاعلة في ذلك ، لأنَ مفتاح نجاح المؤسسة هو إدارة المعرفة ، فعملية القيادة وإرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة يؤثر إيجاباً في نمو ومستقبل المؤسسة .
- **التقنيات** : على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفة إلا إن هناك العديد من الوسائل الأخرى التي تسهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها تعد من الأمثلة الشائعة والتي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية .

- **التنظيم** : إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريف وخزن ونشر واستخدام المعرفة يتطلب تنظيماً فائقاً وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلاً عن ضرورة توافر فريق عمل يُسهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والانترنيت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة .
- **الثقافة** : إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المؤسسة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بهــا ، فتطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذوي مؤهلات عالية وثقافة رفيعة ، أي بمعنى أنَ المؤسسة عليها أن تحصَن نفسها ومواردها البشرية ثقافياً .
- **العمليات**: يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وتوليدها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة.
- **التعلم** : إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي ، وتكتسب المعرفة عبر طرائق ثلاث هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التفافي ، وهناك أربعة عناصر أساسية تمكن المؤسسة من إدارة المعرفة هي :
  - تعلم الفردي: إذ وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
  - تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
  - تعلم المؤسسة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
  - تعلم الزبون : أن تدرك المؤسسة أن زبائنها بحاجة إلى المعرفة ولا سيما المتعلقة بأنشطتها فتبادر بفتح دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص .
- **العلاقات** : تحاول المؤسسات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فردياً وجماعياً وبصورة مستمرة مراعاةً للظروف المتغيرة ، ويفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ، ويلعب الإنسان دوراً مهماً في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى .

6) **مبادئ الجودة الشاملة و علاقتها بإدارة المعرفة:** تشمل مبادئ الجودة الشاملة التي تشترك مع عمليات إدارة المعرفة ما يلي[12]:

الشكل (**04**) نموذج لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة المعرفة[13]

– **القيادة**: تعرف القيادة بأنها العلاقة التي تسمح للفرد بمراقبة أداء الآخرين و التحكم في تصرفاتهم.[14]

و قد استنتج الباحثون بأنّ القيادة في سياق **TQM**، لا ترتكز كثيرا حول القوّة والسلطة والسيطرة، لكن أكثر على: التفويض، الاعتراف، التوجيه، لذلك تعد من أكثر الطرق الفعّالة للقائد لتعبئة طاقة المجموعة لتصبح أكثر إبداع[15].

إنَ القيادة الإدارية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تحسين الكفاءات و المهارات وتساعد على التعلّم التنظيمي في موقع العمل، خصوصا في نشر سلوك إدارة معرفة البيئة التي تشجع العامل على تطبيق المعرفة الضمنية لحل المشاكل الظاهرة.

كما أكّدت العديد من الدراسات بدور القيادة في نجاح نشاطات إدارة المعرفة في المؤسسة، ونقصد بذلك: اكتساب المعرفة، نشرها و المشاركة فيها، و التي تعد مورد حيوي لتحسين قدرة التعلّم الجماعية في المؤسسات.

ففي دراسة Storey and Barnett [16]، وجدا أنَ دعم القيادة الإدارية يجب أن يكون مستمرا بطريقة عملية وموجها إلى الجوانب التي تساهم إلى نجاح إدارة المعرفة.

– **التخطيط الإستراتيجي**:يعتبر التخطيط الإستراتيجي النشاط التي يهدف إلى تحقيق النجاح وإبقاء الوضعية التنافسية للمؤسسة في أي قطاع، ويقتضي التخطيط إستراتيجي توفر بعض الشروط والظروف التي تساهم في رفع أداء المؤسسة،[17]نذكر منها: المعرفة الخاصّة للمستخدمين، القدرة على إنتاج المعرفة الجديدة المبتكرة، والمحاور الإستراتيجية التي تريد المؤسسة الوصول في المدى المتوسط والطويل.

إذن، من العوامل الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة أن يكون لها بعد إستراتيجي، يدعم المؤسسة في تنظيم قدراتها ومواردها لتحقيق أهدافها، ففي دراسة للمركز الأمريكي للانتاجبة والجودة أستنتج أنَ الشركات التي تتبنى إستراتيجيات إدارة المعرفة تحقق نجاح أكبر عندما تكون الإستراتيجية المستخدمة مرتبطة بخطة العمل الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس، فالمؤسسات التي تتبنى تطبيق إدارة المعرفة، عليها ضمان برنامج معرفة يتماشى و مهام المؤسسة.

– **التركيز على الزبون**: ذكر **SILA** أنَ نجاح المؤسسة على المدى الطويل يعتمد على زبائنه، بإرضاء حاجاتهم بكفاءة وبصفة مستمرة، فالاهتمام بمتطلبات الزبون الحالية والمتوقعة ، التركيز على إدارة علاقة ايجابية معه، والتكيف مع تغيرات البيئة يجعل من نشاطات الجودة في المؤسسة تتوجه نحو جمع المعلومات و التصرف وفق حاجات الزبائن.

تتمثل دراسة الزبائن جمع المعلومات حول توقّعاتهم وتوزيعها داخليا في المؤسسة، بإشراك المعرفة بين المستخدمين، خصوصا أولئك التي تكون مهامهم معتمدة على المهام الأخرى لزملائهم، و التي تقتضي التنسيق في التقييم الشامل لطلباتهم.

على سبيل المثال، وضعت شركة فيليبس في هولندا مبدأ رصا الزبائن كهدف رئيسي و أي قرار متخذ في الشركة يجب يكون مركز نحو الزبون و الاهتمام باقتراحاتهم، التي تدخل في صلب نشاطات خلق و خزن المعرفة، فتقييم الشكاوى هي معلومة مستقاة من الزبائن تتحول إلى معرفة عند استعمالها لإرضاء حاجات الزبون.

و إدراكا منها بأهمية هذا العامل تمتلك شركة **USAA** - و هي إحدى شركات التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية- نظام يعمل على تحديد و تصنيف أراء و اقتراحات الزبائن، وقد ساهم هذا النظام في تحسين قاعدة معرفة الزبائن[18].

– **إدارة العمليات:** من عوامل اكتساب الميزة التنافسية في السوق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون ، في اتجاه يؤكد أهمية إدارة العمليات في إدراك رضا الزبون ، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المؤسسات هم مدراء العمليات. حيث أنَ توفر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات ، و الاستثمار فيها يؤدي إلى تحقيق الخطط الإستراتيجية المرسومة و المنتجات المطابقة للمواصفات وذات الجودة العالية، مع التأكيد طبعا على التحسين المستمر[19].

في هذا الصدد، يؤدي خزن المعرفة إلى تخفيض وقت المهندسين من خلال مراجعة التجارب و المعلومات السابقة الموثقة، أما نشر المعرفة فهو مصدر تحسين المهارات و أداء العمل بأكثر كفاءة.

إذن، فالمسالة الأهم في العلاقة بين عمليات **TQM** ونشر المعرفة هو الاستعمال المنظم لإدارة العمليات الذي يعمل على توظيف المعرفة في الميادين المناسبة، فالشركات التي تبنت إدارة الجودة الشاملة هي التي نجحت في التحسين المستمر للعمليات باستعمال المعرفة وفق الحاجة.

– **إدارة المورد البشرية:** يعتبر الأفراد العامل الأكثر أهمية في اقتصاد أساسه معرفة[20]، فقد اعتبر **Devenport and Volpel** انَه لتسيير المعرفة يجب تسيير الأفراد و لتسيير الأفراد يجب تسيير المعرفة،

و الدراسات التي تناولت علاقة المدراء بالموارد البشرية في خلق و نشر المعرفة، توصلت إلى أنَه في المؤسسات المكثفة معرفيا[21] تفضل التسيير اللامركزي للأفراد و الذي له تأثير ايجابي على اكتساب و نشر المعرفة، وأكدت دراسة[22] **lin** إلى أنَ الأفراد يميلون إلى مساعدة بعضهم البعض و في نفس الوقت يحسَنون من مهاراتهم، فبدعم من الإدارة العليا من الممكن الوصول إلى الاشتراك في المعرفة و تحقيق الابتكار في المنتجات و الخدمات المقدمة، كما أنَ هذا الاشتراك قد يمتد حتى إلى خارج أماكن العمل.

– **المعلومات والتحليل:** في العصر الرقمي الحالي، تلعب المعلومات جزء مهم في إدارة العمليات و قاعدة البيانات الخاصة به، لدوره في اتخاذ القرارات المتعلقة بالزبائن و مراقبة الجودة، فتحسين أداء المؤسسة خصوصا منها المشتغلة في حقل التكنولوجيا، تقتضي توفر معرفة إدارة المعلومات والتي تعتبر ركيزة إدارة المعرفة.

من جهة أخرى، فتحليل المعلومات يساعد المستخدمين لترجمة المعلومات المتوفرة بشكل جماعي من خلال دعم الأشكال المختلفة لقنوات الاتصال، واستخدام هذه المعرفة في إفادة المؤسسة ككل.

خاتمة:

بينت هذه المداخلة طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة وحدود العناصر بينهما، فالمؤسسة الحديثة التي تهدف لتحقيق الجودة هي في نفس الوقت تتوجه نحو الاهتمام بإدارة المعرفة، خصوصا في اقتصاد المعرفة الذي يتطلب الجودة و مستوى عالي من المعرفة للحفاظ على تنافسية المؤسسة، إذن، فالتخطيط الاستراتيجي، القيادة ،الزبائن، إدارة العمليات، التحليل و المعلومات هي أدوات تحقيق الجودة الشاملة و في نفس الوقت وسائل لإدارة المعرفة، هذا التوجه الجديد جعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على هدف الوصول إليها، بل تجاوزه ليجعل منها وسيلة لتحقيق أهداف أخرى غلى غرار الاهتمام بالمعرفة.

الهوامش و المراجع

[1] موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة:الإبداع والتجديد،29/27 نوفمبر 2004، ص: 369.
[2] سالم سعيد القحطاني، " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي" ، مجلة التنمية الإدارية، العدد 78 ، إبريل 1993 ، ص: 17.

[3]بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، ع:2007/5،ص:34/33.

[4] Wen, Y. "An effectiveness measurement model for knowledge management", Knowledge-Based systems, 2009, p: 363-367.

[5] خوان لويس لارابوره، إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة، جنيف، 2007، ص: 5.

[6] علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة :مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، نوفمبر2009، ص:11-12.
[7] Nonaka, I., and Takeuchi, H. "The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation", New York: Oxford University press, 1995, p: 62.

[8] \صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2005، ص:70.

[9] Birkinshaw, J. and Sheehan, T,"Managing the knowledge life cycle", MIT Sloan Management Review, 2002, p: 75-83.

[10] Augusta Maria Paci, Cecilia Lalle, Maria Stella Chiacchio," Knowledge Management For Open Innovation: Collaborative Mapping Of Needs And Competencies", Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 11, No. 1, March 2010, p: 4.

[11] قتيبة صبحي وجلال سحر (2004) ، اثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية ، المؤتمر السنوي الرابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، ص5 .

[12] تمَ إعداد هذه المبادئ وفق جائزة الجودة الوطنية Malcolm Baldrige حيث صادق مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي في بداية الثمانينيات على ضرورة استحداث جائزة سنوية مماثلة لجائزةDeming وكان الغرض من هذه الجائزة هو تحفيز الشركات الأمريكية بشأن تحسين الجودة فقد أدرك مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي حقيقة أن النجاح غالبا ما يتوقف على قدرة الشركة إمَا على القيام بأمر ما بطريقة مختلفة ، وإما بشكل أفضل من الغير فالتمييز عن المنافسين يتطلب من الشركات أن تدرك تماما حاجات زبائنها.
[13] Keng-Boon Ooi, "TQM and knowledge management: Literature review and proposed framework", African Journal of Business Management Vol.3 (11), pp. 633-643, November, 2009, p: 636.
[14] Ehigie B O, Akpan RC,"Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management Leadership", African Journal of Business Management, p: 24-40

[15] Mele C, Colurcio M , "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal Quality Reliability Management *, 2006, p: 464-489

[16] Storey J, Barnett E , "Knowledge management initiatives: learning from failure", Journal Knowledge Management, p:145-156

[17] Calantone R, Garcia R, Droge C,"The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategic Planning". J. Production Innovation Management, 2003, p: 90-103

[18] O'Dell C, Wiig K, Odem P, "Benchmarking unveils emerging knowledge management strategies», Benchmarking: International Journal, 1999, p: 202.

[19] محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة السراء الخاصة، الأردن، 2005، ص:44.

[20] Fang SC, Tsai FS, Chang KC, « Knowledge sharing routines, task efficiency, and team quality in instant service-giving settings", Journal American Acadimy Business, Cambridge. 2005, P: 62-67.

[21] المؤسسة المكثفة معرفيا هي المؤسسة التي تصور كل العمليات بداخلها كعمليات معرفية، وكلها تشترك في توليد ونشر و تطبيق المعرفة.

[22] Lin H F, "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", International Journal Manpower, p: 315-332